

A IMPORTÂNCIA DA VISÃO SISTÊMICA NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES EM PROJETO.

Heleny Ponciano Alves
Centro Universitário do Norte – UNINORTE - Laureate
helenyponciano@gmail.com

Resumo: Este artigo objetiva elencar os princípios que norteiam a Visão Sistêmica no Gerenciamento de Equipes em Projetos, estabelecendo políticas, diretrizes e procedimentos pertinentes à sua administração. Nos dias atuais existe a necessidade de constantes modificações das estratégias organizacionais, adequando-as às rápidas transformações dos cenários, face ao ambiente cada vez mais inconstante e globalizado, ainda mais se tratando de trabalhos organizados por projetos, que por sua própria natureza dinâmica, temporária e, muitas vezes, inovadores dentro do ambiente para o qual são projetados. Para tal o Sistema de Gestão de Pessoas deve fundamentar-se no conceito de competências, entendidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os integrantes das equipes apresentam possibilitando o desempenho superior no desenvolvimento das atividades necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais ou do projeto. A equipe do projeto consiste no instrumento chave que possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as etapas do projeto necessárias à concretização do fim a que se destina.

Palavras-chaves: Equipes; Gerenciamento; Projetos.

THE IMPORTANCE OF SYSTEMIC VIEW IN THE PROJECT MANAGEMENT TEAMS.

Abstract: This article aims to list the principles that guide the Vision in Systemic Management Team Projects, establishing policies, guidelines and procedures relevant to its administration. Nowadays there is a need for constant changes in organizational strategies, adapting them to the rapidly changing scenario in the face of an increasingly volatile and globalized, more a case of work organized by projects, which by its very nature dynamic, temporarily and often innovative within the environment for which they are designed. To this end, the Personnel Management System must be based on the concept of competence, understood as a set of knowledge, skills and attitudes that enable team members present in the superior performance of the necessary activities to achieve the organizational goals or project. The project team is the key tool that enables to plan, organize, develop, monitor and evaluate project milestones necessary to achieve the purpose it was intended.

Key words: Teams, Management, Projects.

1. INTRODUÇÃO

A visão sistêmica teve suas origens na teoria de Sistemas, aplicada inicialmente as ciências biológicas e posteriormente aplicadas a outras áreas do conhecimento. Nas ciências sociais aplicadas, mais especificamente na administração, as organizações passaram a ser interpretadas como um conjunto de partes integrantes e interdependentes que possuem objetivos comuns e ambientes de interações. A soma das interações é muito maior que a simples soma das ações de cada componente individualmente.

A teoria de sistemas busca, justamente, compreender fatos organizacionais por meio de sua interação e sua complexidade. Quando um dos componentes do sistema é afetado, o próprio sistema precisa se adequar as novas realidades, modificando-se.

Os componentes dos sistemas são os inputs, ou entradas, o processamento, os outputs ou saídas e a retroalimentação ou *feedback*. Em uma organização, as entradas podem ser entendidas como o conjunto de todos os insumos necessários para a produção de um bem ou a prestação de um serviço. O processamento consiste na interação entre todas essas entradas, consiste na relação mão de obra, insumos de produção, máquinas e equipamentos para produzir as saídas. As saídas são os resultados (que também podem ser bens e serviços). A retroalimentação, ou *feedback*, consiste em uma informação que realimenta o processo, pode ser positivo ou negativo, definindo mudanças no sistema.

Sendo a visão sistêmica a capacidade de um indivíduo ou da coletividade perceber que a empresa é um sistema, entendendo como funcionam e se integram seus componentes na obtenção, transformação e entrega de seus produtos e serviço, a importância desta visão no gerenciamento de equipes se dá pela necessidade de manter a integração e a interdependências dos trabalhos para o alcance dos resultados esperados do projeto. O que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realização de uma meta ou tarefa. A equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, ou seja, o nível de desempenho é maior que a soma dos esforços individuais.

O gerenciamento da equipe de projetos, como o gerenciamento de qualquer outra equipe, demanda do líder habilidades específicas, além das inerentes aos papel de gestor de pessoal (planejar, recrutar, selecionar e desenvolver), sendo a negociação e o gerenciamento de conflitos que, pela natureza de trabalho em equipe é normal e deve ser encarado como mecanismo para o desenvolvimetro da própria equipe.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica a respeito da Importância da Visão Sistêmica no Gerenciamento de Equipes em Projeto. Foram consultados diversos teóricos sobre o tema em âmbito internacional e nacional, em livros, trabalhos científicos, revistas e sites na Internet. Conforme Reis (2008), a pesquisa Bibliográfica explica um problema, fundamentando-se apenas nas contribuições secundárias de diferentes autores que versam sobre o tema estudado, possibilitando entender e compreender os elementos estudados.

3. VISÃO SISTÊMICA

Lopes (2012) define visão sistêmica como sendo a capacidade profissional de ‘ver’ a empresa como um todo e entender como funcionam e se integram seus processos de obtenção, transformação e entrega de seus serviços, produtos e informações, ao mercado e, particularmente, aos seus clientes. Entender como se integram os processos internos e como

eles se relacionam com o ambiente externo, como circulam as informações veiculares através destes processos internos, desde seus pontos de origem, nos quais são geradas, até seus destinos, nos quais são utilizadas é uma característica de quem possui a competência visão sistêmica. (LOPES, 2012).

A visão sistêmica teve suas origens na biologia, sendo depois sua teoria estendida a ciências sociais. A partir da análise organizacional sob o enfoque sistêmico, passou-se a analisar as organizações como um conjunto de partes integrantes e interdependentes com objetivos comuns. A visão sistêmica permite que analisemos a rede que se origina da interação das diversas partes, unidades que compõem a organização (sistema).

A visão sistêmica caracteriza-se pela importância dada às redes de comunicações existentes dentro da organização e às informações transmitidas por elas. A busca constante pela integração e pelo intercâmbio são essenciais para que os objetivos sejam atingidos com eficiência.

3.1 SISTEMA

A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Consiste em um conjunto de coisas ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo (CHIAVENATO, 2007).

Pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo, e onde cada um dos elementos componentes comporta-se como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem isoladamente. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção (ALVAREZ, 1990).

O pensamento sistêmico pode ser definido como uma nova forma de percepção da realidade. Segundo Andrade (2006), quanto mais são estudados os problemas da atualidade, mais percebe-se que não podemos entendê-los de forma isolada. São problemas sistêmicos, que quer dizer que estão interligados e são interdependentes.

A teoria de sistemas surge, justamente, para que possamos buscar mecanismos para compreender a complexidade das interações existentes nos contextos sociais e culturais que permeiam as relações pessoais e profissionais neste mundo extremamente competitivo e globalizado. Conforme Graff (2005), o enfoque sistêmico consiste no modo de pensar a respeito da interação dos sistemas e seus componentes. O objetivo maior do enfoque sistêmico é justamente integrar os fatores técnicos e os fatores humanos para que haja perfeita sinergia e, conseqüentemente, aumento da eficiência do trabalho.

A teoria de sistema nasceu na biologia, passou para as ciências sociais e acabou influenciando quase todas as áreas do conhecimento humano (CHIAVENATO, 1994).

É importante lembrar que todo sistema possui subsistemas e faz parte de um sistema maior, denominado ecossistema ou suprasistema que pode ser entendido como o ambiente em que está inserido e de quem recebe influências e influencia também. Os componentes de um sistema são: Insumos – todas as entradas necessárias em um processo produtivo. Podem ser recursos materiais ou informações. Em um projeto, os insumos são as ideias, necessidades do cliente, leis que devem ser seguidas, os profissionais integrantes da equipe; Processamento – consiste no processo de interação entre todos os insumos, isso quer dizer a relação entre integrantes da equipe, ideias, leis, necessidades dos clientes e dos envolvidos e interessado; Resultados – consiste nos resultados obtidos da interação, no caso do gerenciamento em projetos pode ser entendidos como os planos de recursos, materiais, escopo, o projeto em si;

Retroalimentação – conforme Masiero (2007), dentro das empresas, por mais que se conheçam as entradas, o processamento e as saídas, não existe um sistema perfeito. A retroalimentação, ou *feedback* é fundamental para que a organização possa reavaliar e redirecionar todo o processo. No gerenciamento em projetos pode ser entendido como a reação expressa pelos envolvidos no projeto quanto ao atendimento ou não de suas expectativas. Um projeto pode e deve ser reestruturado para atender a necessidade do cliente.

Conforme Chiavenato (2007), os sistemas apresentam características próprias, com seus objetivos, e todos os seus subsistemas existem para que os objetivos possam ser atingidos da forma mais eficiente e eficaz possível. Todo sistema tem uma natureza organiza, isso quer dizer que qualquer alteração em uma das unidades do sistema, acarreta mudanças nas demais unidades.

3.2 GERENCIAMENTO DE EQUIPES EM PROJETOS

Primeiramente, precisamos entender a diferença entre grupos e equipe. Conforme Gomes Filho (2003), um grupo é uma unidade social que consiste de dois ou mais indivíduos mutuamente dependentes, interativos e que se esforçam para atingir metas comuns. Os grupos podem ser informais ou formais. Grupos informais são criados pelos próprios participantes. Neste caso, a participação é decidida pelos interesses coletivos comuns. Já os grupos formais são criados pela própria organização para resolução de problemas específicos, como exemplo, os grupos-tarefa e os grupos de projetos, que, após o trabalho concluído, São desfeitos. Em uma equipe, ao contrário do grupo, os membros têm que depender da cooperação dos elementos do grupo para alcançar suas metas.

O que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, direcionada para a realização de uma meta ou tarefa. A equipe de trabalho gera uma sinergia positiva, ou seja, o nível de desempenho é maior que a soma dos esforços individuais (ROBBINS, 1999 APUD GOMES FILHO 2003).

Conforme Masiero (2002) as equipes podem ser caracterizadas como: força tarefa - são equipes formadas em bases temporárias para resolver determinado assunto ou problema específico; Comissões – contam com um horizonte temporal maior ou permanente e são constituídas especialmente para desempenhar tarefas contínuas e específicas; Equipe de comando – integradas pela gerencia ou supervisores com todo seu grupo de funcionarios diretamente subordinados, representam a estrutura tradicional da empresa, mas também o canal de comunicação existente entre a alta administração e os colaboradores.

Assim, a equipe de projeto é caracterizada como uma força tarefa e pode ser analisada sob o enfoque sistêmico e, quanto maior a interação entre seus membros, melhor os resultados. Quando o projeto é finalizado, os integrantes são deslocados para novos projetos ou dispensados.

Conforme o PMBOK® (2004) o gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto. Apesar de papéis bem definidos, é fundamental que todos os integrantes da equipe participem do processo de planejamento e de tomada de decisões do projeto fortalecendo o compromisso com os resultados do projeto. O tipo e o número de membros da equipe do projeto muitas vezes podem mudar conforme a necessidade.

Dentro da equipe do projeto é necessário um subconjunto, ou subsistema, denominado equipe de gerenciamento do projeto, correspondendo a equipe de líderes, responsáveis pelo planejamento, controle e encerramento das atividades do projeto. Em projetos menores, as responsabilidades de gerenciamento de projetos podem ser compartilhadas por toda a equipe

ou administradas unicamente pelo gerente de projetos. O patrocinador do projeto trabalha junto com a equipe de gerenciamento de projetos, normalmente auxiliando com questões como recursos financeiros do projeto, esclarecendo dúvidas sobre o escopo e exercendo influência sobre outras pessoas para beneficiar o projeto (PMBOK® 2004).

O gerenciamento de equipes em projetos pode ser entendido como um sistema dentro do ecossistema gerenciamento de projetos. Analisando-o como sistema, teremos que o gerenciamento de equipes em projeto possui os seguintes subsistemas: recrutamento e seleção, ou captação de recursos humanos compatíveis com as necessidades do projeto. Treinamento e desenvolvimento, avaliação do desempenho, remuneração e benefícios.

Conforme o PMBOK® (2004) os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto incluem:

- Planejamento de recursos humanos – determina funções, responsabilidades e relações hierárquicas do projeto e cria o plano de gerenciamento de pessoal. As funções do projeto podem ser designadas para pessoas ou grupos. Essas pessoas ou grupos podem ser internos ou externos à organização que executa o projeto. O plano de gerenciamento de pessoal pode incluir informações de como e quando os membros da equipe do projeto serão contratados ou mobilizados, os critérios para sua liberação do projeto, a identificação das necessidades de treinamento, os planos de reconhecimento e premiação, as considerações sobre conformidade, os problemas de segurança e o impacto do plano de gerenciamento de pessoal na organização PMBOK® (2004).
- Contratar ou mobilizar a equipe do projeto – Obtenção dos recursos humanos necessários para o projeto. A equipe de gerenciamento de projetos pode ter ou não controle sobre os membros da equipe selecionados para o projeto. Os membros da equipe do projeto são obtidos de todas as fontes disponíveis, tanto internas quanto externas. O gerenciamento do pessoal do projeto deve ser norteado por um documento elaborado pelos gerentes do projeto denominado plano de gerenciamento de pessoal, junto com o cronograma do projeto, identifica os períodos de tempo em que cada membro da equipe do projeto será necessário e outras informações importantes para contratação ou mobilização da equipe do projeto PMBOK® (2004).
- Desenvolver a equipe do projeto – Melhoria de competências e a interação de membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. Os objetivos incluem: Aprimorar habilidades de membros da equipe para aumentar sua capacidade de terminar atividades do projeto; Aprimorar sentimentos de confiança e coesão entre os membros da equipe para aumentar a produtividade através de um trabalho em equipe de melhor qualidade; Exemplos de um trabalho em equipe eficaz incluem ajuda mútua quando houver desequilíbrio da carga de trabalho, comunicação adequada às preferências individuais e compartilhamento de informações e recursos. Os esforços de desenvolvimento da equipe apresentam maiores benefícios quando conduzidos no início, mas devem ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto PMBOK® (2004).

- Gerenciar a equipe do projeto – Acompanhamento do desempenho de membros da equipe, fornecimento de *feedback*, resolução de problemas e coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto. A equipe de gerenciamento de projetos observa o comportamento da equipe, gerencia conflitos, resolve problemas e avalia o desempenho de membros da equipe. Como resultado do gerenciamento da equipe do projeto, o plano de gerenciamento de pessoal é atualizado, as solicitações de mudança são apresentadas, os problemas são resolvidos, são fornecidas entradas para as avaliações de desempenho organizacional e as lições aprendidas são adicionadas ao banco de dados da organização PMBOK® (2004).

Existe a interação entre esses processos e outras áreas do. Cada processo pode envolver esforço de uma ou mais pessoas ou grupos de pessoas, dependendo das necessidades do projeto. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todos os projetos e também em uma ou mais fases do projeto, se ele estiver dividido em fases. Apesar de vistos isoladamente, há uma interação entre cada um dos processos, em muitas situações, até mesmo sobreposição deles (PMBOK® 2004).

O gerenciamento da equipe de projetos, como o gerenciamento de qualquer outra equipe, demanda do líder habilidades específicas, além das inerentes ao papel de gestor de pessoal (planejar, recrutar, selecionar e desenvolver), sendo a negociação e o gerenciamento de conflitos que, pela natureza de trabalho em equipe é normal e deve ser encarado como mecanismo para o desenvolvimento da própria equipe.

3.3 NEGOCIAÇÃO DOS CONFLITOS

A expressão administração de conflitos é frequentemente empregada como sinônimo de resolução de conflitos. Mas as duas coisas são diferentes. Se todos os conflitos fossem disfunções, o trabalho do gerente seria somente o de eliminar ou solucionar conflitos. No entanto o conflito pode ter um lado positivo. Ele mantém os grupos de trabalho viáveis, autocríticos e criativos. Um grupo totalmente sem conflitos tende a se tornar estático, apático e indiferente às necessidades de mudança e inovação. (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

A Negociação ocorre nos mais diversos planos da vida de um indivíduo, a nível pessoal, econômica, social e organizacional. Trata-se do processo através do qual as partes que se encontram em disputa tentam alcançar uma decisão conjunta nos assuntos em questão. A negociação faz parte do nosso dia-a-dia: O comprador negocia com o vendedor, os trabalhadores e a administração de uma empresa negociam as condições de prestação de serviços, um jovem negocia a sua hora de regresso a casa (VASCONCELOS, 2008).

A administração de conflitos requer a conservação de um nível ótimo de conflitos em um grupo. Pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. Ambos os casos são negativos porque prejudicam o desempenho do grupo. Dessa forma, o trabalho do gerente é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998).

A administração está intimamente ligada à negociação, que, no dizer Martinelli e Almeida (1998), constitui o meio de vida do administrador. Seja qual for a maneira pela qual se encara uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social, ou de maneira, mas ampla, através dos relacionamentos entre pessoas o que transcende a visão tradicional de uma fronteira estabelecida entre a organização interna e os seus clientes externos então, fica evidente a importância fundamental da negociação para o sistema administrativo. Embora

possa ser classificada por muitos como um trabalho não gerencial, trata-se de uma para vital da função de um administrador.

Pode-se ver o processo de negociação como o acoplamento de dois caminhos de decisão e ação inicialmente independentes, que devem alcançar uma solução final comum a ambos. Os dois caminhos compreende quatro fases básicas e recorrentes (MARTINELLI e ALMEIDA, 1998):

- Identificar decisão;
- Especificar objetivos e restrições;
- Buscar alternativas;
- Avaliar alternativas.

Negociação é um processo no qual duas ou mais partes com objetivos comuns e controversos, encontram-se para debater e discutir idéias e propostas claras com a finalidade de que se consiga um acordo. Negociação é a maneira mais democrática de aparar as arestas e selar acordos, seja na vida pessoal ou profissional e está presente em todos segmentos da vida (MARTINELLI, 2002).

A necessidade de negociar está presente no nosso dia-a-dia podendo surgir a qualquer momento. Apesar das negociações se realizarem diariamente não é fácil fazê-las bem, onde as estratégias conhecidas de negociação podem deixar as pessoas insatisfeitas, exaustas ou indiferentes. Perante este dilema existem duas formas gerais de negociar: ou são flexíveis ou inflexíveis. O negociador flexível tenta evitar o conflito pessoal o que por vezes o pode fazer sentir explorado. O negociador inflexível encara qualquer situação como um confronto de vontades, no qual assume uma posição de querer ganhar, o que pode dar origem a uma resposta igualmente agressiva afetando assim a sua relação com a parte contrária (VASCONCELOS, 2008).

A negociação é um processo complexo que ocorrer no cotidiano de todos, inerentes às origens culturais em que cada pessoa está inserida. Sem comunicação não há negociação, é um processo de comunicação recíproco com o intuito de alcançar uma decisão comum. Não é fácil comunicar, mesmo entre as pessoas com valores e experiências comuns (VASCONCELOS, 2008).

Numa negociação é fundamental preparar-se, planejando e procurando ter uma visão ampla do mercado e tudo que está inserido no contexto, conhecendo bem o seu produto, como funciona, seu benefício e o dos seus concorrentes, levando em consideração os interesses de ambos os lados, encontrando a melhor solução com habilidade, usando seu poder pessoal com propriedade e oportunidade, paciência, flexibilidade, determinação e objetividade, alcançando resultados dentro da margem a que se propõe. Sabendo que quando existe um problema como o outro ele deve ser identificado e solucionado no processo de negociação (MARTINELLI, 2002).

A habilidade para administrar conflitos, sem dúvida, é uma das mais importantes que o gerente precisa possuir. Um estudo revelou que o gerente de nível médio gasta aproximadamente 24% de seu tempo lidando com conflitos. A importância do conflito é reforçada por um levantamento sobre os tópicos que os gerentes consideram mais importantes em programas de desenvolvimento gerencial. A administração de conflitos foi considerada mais importante do que a tomada de decisões, liderança ou habilidades de comunicação (ROBBINS, 2006).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do pensamento sistêmico ao gerenciamento de equipes permite ao gerente a capacidade de enxergar esse sistema complexo que envolve sua gestão e os fatores críticos que a circundam. Ou seja, é possível entender como diversas variáveis se relacionam para formar a estrutura que envolve todos os processos e práticas gerenciais. Para tal, é sugerido o uso de arquétipos, que possibilitem a visualização de forma clara e concisa dos processos mentais envolvidos nestas estruturas.

Um gerenciamento eficaz e eficiente traz diferenciais significativos na aplicação dos recursos disponíveis. Fatores adversos, no entanto, são encontrados pelos gerentes que são exigidos pela complexidade das atividades que compõem suas responsabilidades. O gerente deve ter competências multidisciplinares para ser capaz de enxergar as peculiaridades da equipe e entendê-la.

As equipes de trabalho são sistemas, com suas entradas, processamentos, saídas e retroalimentação. O gerente da equipe deve enchegar assim e trabalhar para manter a equipe unida no atingimento do objetivo.

Em qualquer equipe de projeto, os conflitos surgirão e devem ser encarados com naturalidade. Devem ser discutidos e resolvidos pela equipe. Sendo assim, a informação e a comunicação são peças fundamentais no processo de gerenciamento de equipes.

Todos os integrantes da equipe devem saber suas responsabilidades e deveres, sem deixar de ajudar os demais integrantes da equipe quando assim se fizer necessário.

O trabalho em equipe, assim como os sistemas, é complexo, é interdependente, integrante, deve ter objetivo comum e interage com o ambiente.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. Organização, sistemas e métodos. V.1., São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

ANDRADE, A. et al. Pensamento Sistêmico: Caderno de Campo. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Iniciação a Administração Geral. 2º Ed. São Paulo: Makron Books. 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 7º Edição. Editora Campus, 2007.

GOMES FILHO, Antonio Costa. Gerenciamento de Equipes Virtuais. Revista Capital Científico Guarapuava-PR v. 1 n. 1 p. 43-57 jan/dez. 2003.

GRAFF, L. Como organizar as atividades da secretaria de uma Instituição de educação superior através de uma Abordagem sistêmica? Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Latu Sensu* em Administração Escolar. Universidade Candido Mendes, Tocantins 2005.

LOPES, Sergio. Visão sistêmica é importante para todos. 2012. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/visao-sistematica-e-importante-para-todos/61043/>> Acesso em 25/06/2012.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. Negociação e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTNELLI, Dante Pinheiro. Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2002.

MARTINELLI, Dant P. et al. Visão Sistêmica e Administração. São Paulo: Saraiva, 2006

MASIERO, Gilmar. Administração de empresas: Teoria e funções com exercicios e casos. São Paulo: Saraiva, 2007.

PMBOK® - Project Management Institute, Inc. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos. 4. Ed. 2004

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VASCONCELOS. Carlos Eduardo. Mediação de conflitos e práticas restaurativas. São Paulo: Método, 2008. Disponível em <<http://portaltj.tjrj.jus.br/documents/10136/1077863/livro-mediacao-conflitos.pdf>> acesso em 20/06/2012.